

**XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU****Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**ANÁLISE DO PERFIL DOS PRÓ-REITORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO – UFES****MARISON LUIZ SOARES**

Universidade federal do Espírito Santo - UFES

[marison@matrix.com.br](mailto:marison@matrix.com.br)**LÍSSIA PIGNATON**

UFES

[lissia.pignaton@hotmail.com](mailto:lissia.pignaton@hotmail.com)**LORRANA NEVES NOBRE**

UFES

[lolonobre@hotmail.com](mailto:lolonobre@hotmail.com)**WESLLEY VITOR DA SILVA**

UFES

[weslleyvitor@gmail.com](mailto:weslleyvitor@gmail.com)**Resumo**

As Universidades Federais caracterizam-se por serem autarquias com autonomia didática e administrativa. Por sua vez, a Gestão Universitária desempenha importante função no que tange à eficácia e qualidade dos serviços prestados pela instituição. No contexto brasileiro atual, marcado por uma crise econômica, política e social, cabe aos gestores universitários pensar novas formas de atuação e repensar suas estruturas e modelos de gestão. Diante disto, o artigo tem por objetivo identificar e analisar o perfil dos gestores da administração superior da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), a saber, os pró-reitores da instituição. A pesquisa se caracteriza pela sua natureza qualitativa, onde os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. As análises dos perfis demonstram que a maioria dos gestores é do sexo masculino, integrantes da carreira docente e demanda formação em gestão pública para melhor desempenho da atividade de Pró-Reitor.

**Palavras Chave:** Gestão universitária; Perfil de Gestores; Pró-reitores.

## **INTRODUÇÃO**

É indiscutível o importante papel que as Universidades exercem para o desenvolvimento da sociedade. Desde a sua gênese, na década de 1920 com a criação da primeira universidade federal, a Ufes, constituída como bem cultural na ocasião desfrutada pela minoria da sociedade, espaço de investigação e produção de conhecimento que com o passar do tempo foi se democratizando e incorporando valores sociais e de formação humana.

As universidades federais se caracterizam pela sua natureza autárquica que detêm autonomia didática e administrativa para gerirem a coisa pública de acordo com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência dispostos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988.

A estrutura da gestão universitária é geralmente composta por servidores docentes e técnicos investidos em cargos administrativos que executam atribuições voltadas para a gestão de bens e interesses públicos da coletividade e melhoria da qualidade da prestação do serviço. Diante disto cabe refletir sobre a designação dos cargos, funções e atribuições que o compõem, bem como o perfil do profissional que o exercerá.

Desta forma, procuramos neste estudo identificar e analisar o perfil dos servidores que constituem a administração superior da Universidade Federal do Espírito Santo, especificamente o quadro de pró-reitores da autarquia.

Inicialmente buscamos conceituar e discutir a temática da gestão universitária dialogando com os autores Gomes et al. (2013), Campos (2007), Andrade e Strauhs (2006), entre outros.

Posteriormente descrevemos o *locus* e o cenário onde se concretizou a pesquisa, bem como explicitamos os pressupostos metodológicos que elencamos para a coleta e levantamento de dados. Finalmente discutimos as análises e interpretações realizadas a partir dos elementos recolhidos.

## **GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

De acordo com Gomes et al. (2013), a gestão é um instrumento de grande importância nas organizações, uma vez que os gestores tomam decisões que impactam positivamente ou negativamente nos resultados. Lombardi (2010, p.23) apud Ribeiro (2011, p.7) afirma que “a gestão acontece na concretude da existência material, se modificando, de acordo com as transformações da sociedade, que é reflexo da produção e reprodução da vida material, social e política”.

Nesta perspectiva, para Gomes et al. (2013), a gestão é uma atividade eminentemente social e deve-se levar em consideração o contexto e a historicidade. Para os autores, não deve existir uma única forma de gerir, nem um único significado. A forma de agir é particular, a depender do contexto e dos entendimentos dos gestores a partir das informações obtidas. A prática gerencial nas organizações está vinculada a cultura, valores, princípios e tradições das mesmas (CAMPOS, 2007).

Quando se trata de uma instituição de ensino superior pública, a gestão é ainda mais peculiar, diferente até mesmo da gestão de instituições de ensino superior privadas e, ainda mais, das empresas (CAMPOS, 2007). Esta diferença se deve a aspectos como prática burocrática e patrimonialista, natureza política, combinação da função de docente com a de gestor, entre

outros. Segundo Reis (2011, p.46) a gestão universitária tem como base “a ambiguidade de metas, trabalhar no processamento de pessoas, uma tecnologia problemática, tarefas econômicas gerenciadas por alto profissionalismo, um corpo técnico profissional fragmentado e vulnerabilidade ao ambiente”.

Segundo Ésther (2011, p.663) “compete aos universitários liderar gerencialmente suas instituições em direção a um futuro visualizado, decidindo-se pelas questões prioritárias, e gerenciando os possíveis conflitos que surgirem”, ou seja, o gestor deve saber lidar com os diversos grupos existentes na sua gestão, para evitar os conflitos organizacionais e enfrentar as adversidades.

Para Andrade e Strauhs (2006), os gestores devem buscar modelos inovadores de gestão, baseados na nova realidade do mercado, visando a qualidade na prestação dos serviços educacionais, equilibrando receitas e despesas para atingir os objetivos pretendidos.

Neste cenário das universidades, os gestores, em sua grande maioria, são professores, acumulando assim atividades gerenciais com acadêmicas. No entanto, a gestão de uma universidade não exige do professor as mesmas competências das atividades de ensino, pesquisa e extensão (BARBOSA E MENDONÇA, 2014). Espera-se desses profissionais, além de suas habilidades de docente e pesquisador, “competências gerenciais que lhes permitam alinhar o conhecimento técnico ao administrativo, além de habilidades de negociação e análise do contexto econômico, político e social” (Miranda, 2010, p. 13).

De acordo com Andrade e Strauhs (2006), são poucos os gestores que possuem competência na área específica de gestão das instituições de ensino superior, fazendo com que o desempenho na realização de funções de gestão não seja igual ao desempenho na área técnica de atuação de origem. Os autores afirmam ainda que mesmo a grande experiência não é o suficiente, sendo importante o conhecimento de técnicas peculiares de gestão. Gomes et al. (2013) apontam que as principais dificuldades dos gestores universitários são a falta de formação administrativa e a burocracia.

## **O CENÁRIO DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Espírito Santo - UFES. Trata-se de uma instituição autárquica vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e que atua com base no princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

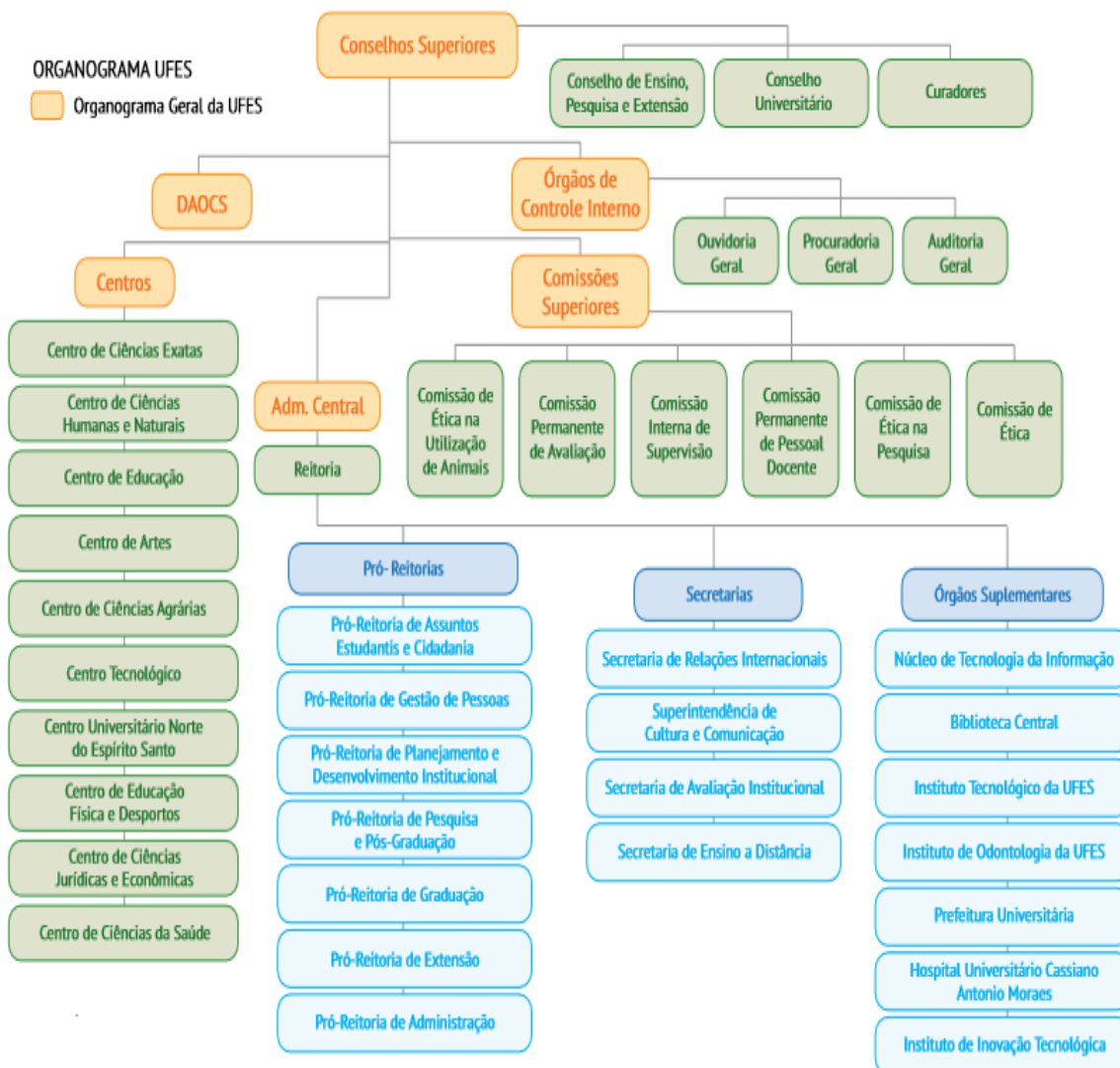
Fundada em 5 de maio de 1954, a princípio mantida e organizada pelo governo do Estado pela Lei nº 806/1964, foi federalizada em 30 de janeiro de 1961 de acordo com Lei nº 3.868 sendo, até os dias atuais, a única universidade federal do Estado do Espírito Santo. A instituição possui quatro campi universitários – em Goiabeiras e Maruípe, na capital Vitória, no município de Alegre, no sul do Estado, e no município de São Mateus, no norte capixaba.

De acordo com o site institucional, a Universidade atualmente oferece 101 cursos de graduação, com um total de 5.157 vagas anuais. Na pós-graduação possui 53 cursos de mestrado e 22 de doutorado. Possui um quadro de 1.630 professores, 2.200 técnico-administrativos, 19 mil estudantes matriculados na graduação e 2.680 na pós-graduação. Sua sede administrativa central está localizada no campus universitário de Goiabeiras, em Vitória (UFES, 2016).

A UFES também presta diversos serviços ao público acadêmico e à comunidade, como teatro, cinema, galerias de arte, centro de ensino de idiomas, bibliotecas, planetário e observatório astronômico, auditórios, ginásio de esportes e outras instalações esportivas. Oferece também serviços na área de saúde por meio do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes (HUCAM), com atendimento em dezenas de especialidades médicas, sendo referência em atendimentos de média e alta complexidade.

A estrutura administrativa da universidade é organizada de acordo com o seguinte organograma:

**Figura 1. Organograma da Estrutura Organizacional da UFES**



**Fonte: Resolução nº 27/2014 – Conselho Universitário**

Ressaltamos que o tema da pesquisa insere-se na área da gestão administrativa da universidade, porém a abordagem aqui relatada se dará por um recorte bem específico. Tratamos especificamente da gestão administrativa superior, estritamente no âmbito das Pró-Reitorias, localizada no nível estratégico da gestão administrativa supracitada.

Como é possível observar no referido organograma institucional, administrativamente, a UFES é constituída pela Reitoria, que conta com sete Pró-Reitorias, sendo elas:

- Pró-reitoria de Administração (PROAD);
- Pró-reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania (PROAECI);
- Pró-reitoria de Extensão (PROEX);
- Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP);
- Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD);
- Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG);
- Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN).

De acordo com o Estatuto da UFES em seu Art.42, parágrafo 1º e 2º, as Pró-Reitorias serão exercidas por servidores do quadro permanente da Universidade, designados pelo Reitor, mediante aprovação prévia do Conselho Universitário.

O Art. 43 do mesmo estatuto dispõe sobre as competências dos Pró-Reitores:

I. Colaborar com os órgãos da Administração Superior na definição da política da Universidade; II. Exercer ação disciplinar na esfera de sua competência, submetendo seus atos à autoridade do Reitor; III. Baixar atos normativos tendo em vista o melhor rendimento das atividades na esfera de sua competência; IV. Colaborar com os órgãos da Administração Superior, as unidades de ensino, pesquisa e extensão e os Órgãos Suplementares, segundo suas áreas e esferas de competência; V. Executar, supervisionar, coordenar e controlar todas as atividades ligadas à administração do pessoal, do material e das finanças, relacionados, respectivamente, com cada uma das Pró-Reitorias; VI. Exercer as demais atribuições que lhes forem conferidas. (UFES, 2002).

Diante das atribuições gerais das Pró-Reitorias entendemos que se trata de um cargo político, pois a indicação é realizada pelo Reitor da universidade, e possui atribuições sobretudo administrativas e de gestão, de acordo com as especificidades de cada Pró-Reitoria.

## **PERCURSOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é do tipo qualitativa e se caracteriza por sua finalidade descritiva. Gil (2008, p.28) ressalta que as pesquisas descritivas “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...]”. O referido autor ainda salienta que os estudos descritivos dentre outras coisas, “[...] se propõem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade [...]” (GIL, 2008, p.28). Diante destas premissas vislumbramos que este tipo de metodologia atende aos objetivos deste estudo, e ao objetivo anteriormente indicado.

O principal instrumento de pesquisa que construímos para a ida a campo e coleta de dados foi um roteiro previamente concebido que norteou as entrevistas semiestruturadas. Este instrumento abarca questões de ordem social como faixa etária, sexo e formação profissional e questões temáticas acerca da gestão e experiência no cargo.

A partir das proposições de Gil (2008) é possível definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Dessa forma entendemos que entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do perfil dos sujeitos.

Na concepção de Vergara (2004, p.50) temos como universo de pesquisa “um conjunto de elementos que serão objeto de estudo”, diante disto, o universo desta pesquisa abarcou todos os sete pró-reitores da universidade em questão. Assim, a pesquisa de campo foi realizada no mês de julho do ano de 2016 no campus de Goiabeiras, em Vitória - ES onde se localiza a sede administrativa da instituição.

É importante ressaltar que os procedimentos de produção de dados contemplaram duas etapas, na primeira etapa foi delineado o caminho metodológico com base nas escutas, registrando por meio de gravações as entrevistas com os sujeitos. Na segunda etapa foram realizadas as transcrições e análise das narrativas.

## INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: TRAÇANDO O PERFIL DOS PRÓ-REITORES

A partir da coleta dos dados por meio da pesquisa de campo, foram realizadas etapas de identificação e análise do perfil dos Pró-Reitores da Ufes de acordo com algumas categorias, tais como: sexo, idade, formação, experiência na ocupação e tempo dedicado para o exercício da função.

Com base na análise do perfil dos servidores observou-se o predomínio do sexo masculino na ocupação do cargo de pró-reitores, como é possível observar no Quadro 1 abaixo.

**Quadro 1: Análise do sexo dos Pró-Reitores**

Sexo	Quantidade	Porcentagem
Masculino	5	71,4%
Feminino	2	28,6%

**Fonte: elaborado pelos autores**

Quanto à faixa etária dos Pró-Reitores observa-se conforme Quadro 2. abaixo que a maioria (42,8%) encontra-se na faixa de 50 a 60 anos e depois na faixa de 40 a 50 anos (28,6%), o que pode representar maturidade e experiência profissional.

**Quadro 2: Distribuição dos Pró-Reitores por faixa etária**

Faixa Etária	Quantidade	Porcentagem
De 30 a 40 anos	1	14,3%
De 40 a 50 anos	2	28,6%
De 50 a 60 anos	3	42,8%
De 60 a 70 anos	1	14,3%

**Fonte: elaborado pelos autores**

No que tange à carreira, observamos no Quadro 3 que 85,7% dos pró-reitores possuem a carreira de docentes, evidenciando que, na maioria das vezes, os cargos gerenciais são ocupados por professores, sobretudo quando se trata de cargos de nível estratégico.

No entanto, para algumas Pró-Reitorias específicas mostra-se interessante que o gestor tenha a docência como carreira para possibilitar melhor atuação, tais como nas Pró-Reitorias de graduação e de pesquisa e pós-graduação, o que pode ser identificado também na narrativa de um destes pró-reitores.

*A carreira como pesquisador contribui para observar as necessidades da instituição e atuar sobre elas.(P.4)*

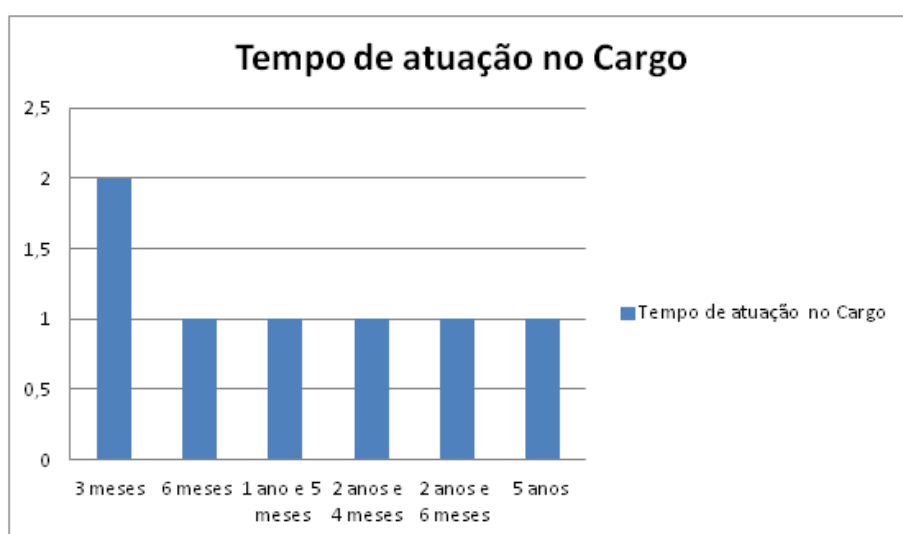
### Quadro 3: Carreira

Carreira	Quantidade	Porcentagem
Técnico Administrativo em Educação	1	14,3%
Docente	6	85,7%

**Fonte: elaborado pelos autores**

Diante do exposto interrogamos sobre o tempo dedicado às atividades de gestão e o tempo dedicado às atividades de docentes. Do total de seis docentes, três possuem carga horária de aula em cursos de graduação e pós-graduação. Os outros três não possuem carga horária de aula, no entanto, realizam orientações de alunos nos cursos de seus Departamentos. Compreendemos que em alguns casos é necessário agregar as atividades administrativas com as atividades docentes para progressão na carreira, porém essa dupla função pode gerar resultados negativos das atividades referentes à gestão ou por outro lado das atividades referentes à atuação docente, pois lecionar e gerir uma Pró-Reitoria são atividades complexas que requerem tempo de dedicação, além disso o acúmulo de funções de docência e gestão pode gerar uma sobrecarga de trabalho, podendo, inclusive, trazer prejuízos não só administrativos mas também influenciar a qualidade de vida dos sujeitos.

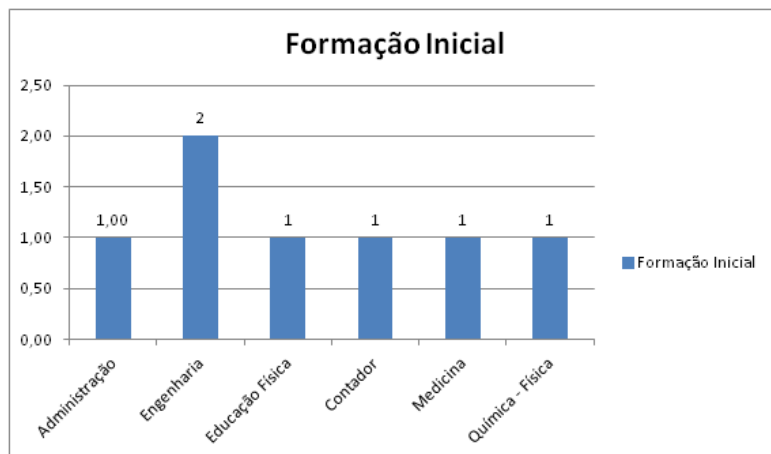
Como podemos observar no gráfico 1, o tempo de atuação no cargo de todos os pró-reitores varia entre 3 meses a 5 anos, o que revela que os gestores estão há pouco tempo na função. Todavia, apesar do pouco tempo de atuação no referido cargo, todos os pró reitores afirmaram terem tido algum tipo de atuação em cargos de gestão anteriormente, como chefia de departamento, coordenação de curso de graduação e pós graduação, direção de centros acadêmicos, entre outros.



**Gráfico 1. Tempo de atuação no cargo dos Pró- Reitores**



Sobre a formação inicial e continuada podemos observar no gráfico 2 e 3 que apenas um pró-reitor tem formação inicial em Administração e dois com pós graduação a nível de mestrado e doutorado em Administração. Os demais possuem formações bastante diversas, como engenharia, educação física e medicina. Isso nos leva a refletir sobre a relação das atribuições de um cargo de gestão e a formação de quem o ocupa.



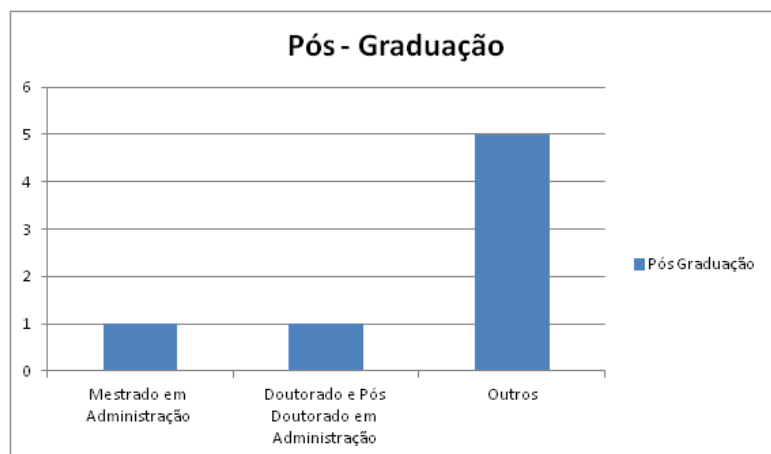
**Gráfico 2. Formação Inicial dos Pró-Reitores**

## Gráfico

### Pró-

Diante formação ocupar gerência, sujeitos formação

alguma suficiente função reitores.



### 3. Formação Continuada dos Reitores

disto e pensando na necessária para se um cargo de indagamos aos da pesquisa se sua acadêmica contribuía de maneira e se era para o exercício da enquanto pró-A maioria dos entrevistados

acredita que não é suficiente, pois, é necessário competências particulares para atuação do cargo, que muitas vezes só é adquirida com formação específica em gestão e/ou com o tempo de experiência na atividade.

*O docente precisa ter uma orientação mais direta sobre gestão. (P.1).*

*O cargo necessita de alguns outros conhecimentos específicos que só vêm com o tempo de exercício.(P.2)*

*Considero muito importante ter alguma capacitação em gestão pública, pois muitos problemas seriam mais facilmente abordados e solucionados com esta formação específica.(P.3)*

*Cada dia é um novo aprendizado. É necessário capacitação gerencial/gestão.(P.4)*

Questionamos aos sujeitos da pesquisa quais características eles elencariam se tivessem a possibilidade de escolherem um Pró-Reitor para Ufes, e mais uma vez os critérios experiência e formação técnica apareceram nas narrativas.

*Tem que ter o conhecimento técnico. Apesar de ser um cargo político, é necessário ter conhecimento técnico e de gestão pública.(P.4)*

*Empreendedor e inovador.(P.5)*

*Tem que ser um pesquisador.(P.6)*

*Com experiência em gestão anteriormente, indiferente de ser técnico ou docente, sempre pensando na gestão, visto que quanto mais pesquisador menos gestor.(P.7)*

*Uma pessoa que, em primeiro lugar, tivesse compromisso com a Instituição, naquilo a que ela se propõe, com conhecimento de gestão e que quando necessário navegasse pelo lado político, tendo sempre em vistas o interesse público.(P.2)*

*Alguém com experiência em gestão pública, com sensibilidade para entender que as atividades devem ser desenvolvidas com seriedade e transparência priorizando sempre o desenvolvimento institucional e o bem comum.(P.3)*

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho trouxe algumas contribuições na análise do perfil dos gestores públicos da Administração Central da Universidade Federal do Espírito Santo. Verificou-se que a maioria dos gestores é do sexo masculino, pertencente à carreira docente do Magistério Superior e não possui formação específica em Gestão ou Administração Pública. Entretanto, os próprios Pró-Reitores atuais identificam a necessidade de investimento em formação em Gestão Pública para melhor desempenho de suas funções. De uma forma muito tímida, a gestão da universidade estudada demonstra a preocupação em escolher gestores com ligação nas áreas técnicas de atuação das pró-reitorias.

O trabalho desenvolvido evidencia a força do aspecto político aliado ao aspecto técnico na escolha de gestores públicos para cargos de Pró-Reitores da Ufes. Por meio das entrevistas foi

possível identificar a necessidade de formação adequada para esta função, bem como da necessidade de visão sistêmica da instituição e do trabalho a ser desenvolvido.

Este artigo não teve a intenção de exaurir o assunto estudando, e pelos resultados encontrados, sugerem-se mais estudos de modo a ampliar o horizonte e analisar de maneira mais abrangente o tema em questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Murilo Martins; STRAUHS, Faimara R. **Competências requeridas pelos gestores de Instituições de ensino superior privadas: um estudo em Curitiba e região Metropolitana. 2005. 173 f. 2005.**

BARBOSA, Milka Alves Correia; DE MENDONÇA, José Ricardo Costa. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Institui o Estatuto da Universidade Federal do Espírito Santo.** Portaria MEC nº 4.083/2002 e alterações. Brasília, 2002.

CAMPOS, Daniela C. da S. Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. 2007.157 f. **Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2007.**

DA FONSECA GOMES, Osmailda et al. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão acadêmica da alta administração. **Anais do Encontro de Administração Pública e Governança. Vitória, ES, Brasil, 2010.**

MIRANDA, ARA. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública. 2010. 162 f. 2010.** Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais.

REIS, Cisne Zélia Teixeira. **Estágios da institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras. 2011. 175 f.** Tese de Doutorado.

RIBEIRO, Maria E. da S.; A concepção de gestão universitária em tempos neoliberais. **V Encontro Brasileiro de Educação e Marxismo, Educação e Emancipação Humana**, Santa Catarina, p.10, abr. 2011.